
PRIORITIZATION OF COMMUNICATION IN SITUATION OF CRISIS

Svetoslava Kovatcheva, Ph.D

SU “St. Kl. Ohridski” – Sofia, Bulgaria kovatcheva.svetoslava@yahoo.com

Abstract: A key point to prevent the growth of a crisis situations for the organization is the right approach to communicating the circumstances in which situations have arisen, developed and mastered simultaneously. Organizations in crisis very often orient the communication process mainly to external audiences without considering the fundamental role of internal audiences to restore the sustainable status quo. Even in a conventional situation the principles of work in Public Relations suggest priority handling the internal audiences of the organization. This rule applies with even greater force for any periods of instability for the organization for various reasons. Often organizations in crisis receive increased attention from the media, especially when critical occurring circumstances within the organization and the market in which it operates, reflect on its real and potential customers, partners, associates. Therefore in a crisis situation it is necessary not only prioritizing communication to its target internal and external audiences, but also synchronize the information supplied in the communicative process. Synchronization in the communication process implies not only sending a clear unambiguous message as to the internal audience and to the outside, but also requires a robust and appropriate periodicity in informing the public about the development of the critical situation. The admission of any information vacuum in terms of public awareness of developments in tackling the crisis at any one time can cause guesswork false interpretations, emergence of rumors that could designed in the media and public reality the crisis much greater than its current size. For its part, the notifications for sudden crises by authentic official source suggests maintaining the credibility of the organization in a much greater degree than if the information comes from peripheral indirect sources. This report aims to explore the prioritization of communication process in a crisis for the organization to internal and external audiences, including the media, and the relationship between communication approach intensity of public awareness and tackle the crisis in the public domain. The main thesis, which puts that underestimating the prioritization of communication to internal and external audiences, as well as the imposition of full synchronization of information reaching both to internal and external audiences is an essential condition for easier management of critical, negative messages and attitudes in the public domain which could result in a crisis situation for the organization. The work also aims to provide a relevant model for communication in times of crisis and to clarify the milestones regarding communication events management organization in unconventional, unstable situation.

Keywords: communication, crisis, prioritization, media, internal and external audiences

ПРИОРИТИЗИРАНЕ НА КОМУНИКАЦИЯТА В СИТУАЦИЯ НА КРИЗА

Светослава Ковачева

СУ “Св. Кл. Охридски” - София, България kovatcheva.svetoslava@yahoo.com

Резюме: Ключов момент за предотвратяването на разрастването на кризисните за организацията ситуации е правилният подход към комуникирането на обстоятелствата, при които ситуацията са възникнали, развиват се и се овладяват едновременно. Много често в кризисни ситуации организациите ориентират комуникацията основно към външните публики, без да отчитат основополагащата роля на вътрешните публики за възстановяване на устойчивото статукво на организацията. Принципите на работа в Public Relations предполагат и в конвенционална ситуация, приоритетна работа с вътрешните публики на организацията. Това правило е валидно с още по-голяма сила за настъпили периоди на нестабилност на организацията по различни причини. Често организациите в състояние на криза са обект на повишено внимание от страна средствата за масова информация, особено в случаите, когато критичните настъпили обстоятелства вътре в организацията и на пазара, на който тя оперира, рефлектират и върху нейните реални и потенциални потребители, партньори, сътрудници. Ето защо, в ситуация на криза, е необходимо не само приоритизиране на комуникацията спрямо нейните цели вътрешни и външни публики, но и синхронизиране на подаваната информацията в комуникативния процес. Синхронизацията в комуникационния процес, от своя страна, предполага не само изпращането на категорични еднозначни послания както към вътрешната аудитория, така и към външната, но и изисква установяването на строга и целесъобразна периодичност при информирането на публиките за развитието на критичната ситуация. Допускането на информационен вакуум по отношение на

информираността на публиките за развитието на процесите по овладяването на кризата във всеки един момент, може да предизвика догадки, неправдивы интерпретации, възникване на слухове, които биха проектирали в медийната и обществена реалност кризата в многократно по-големи от настоящите ѝ размери. От своя страна, подаването на информация за внезапно възникнали кризисни ситуации от страна на автентичен, официален източник предполага запазването на доверието към организацията в много по-голяма степен, отколкото ако информацията излиза от периферни, непреки източници. Настоящият доклад има за цел да изследва приоритизирането на комуникационния процес в условия на криза за организацията спрямо вътрешните, външните публики, в това число и медиите, както и взаимовръзката комуникационен подход, интензитет на информираност на публиките и овладяване на кризата в публичното пространство. Основната теза, която се поставя е, че подценяването на приоритизирането на комуникацията спрямо вътрешни и външни публики, както и налагането на пълна синхронизацията на информацията, достигаща едновременно до вътрешните и до външните публики, е изключително важно условие за по-лесното овладяване на критичните, негативни послания и нагласи в публичното пространство, които биха възникнали в ситуация на криза за организацията. Разработката, също така, има за цел да предостави релевантен модел за комуникация при криза.

Ключови думи: комуникация, криза, приоритизация, медии, външни и вътрешни публики

1. УВОД

Различните типологии на кризите предлагат определението им по различни характеристики като причини за възникване, мащаб, закономерност, предвидимост или непредвидимост, продължителност или краткосрочност, повърхностност или задълбоченост, обективност или субективност. Често се случва организация, която е изпаднала в криза да ориентира концентрирани послания основно към външните публики чрез средствата за масова информация (СМИ), разчитайки, че палиативните послания, които може да отправи по този начин към широката общественост са достатъчно условие, за временното успокояване на нагласите сред всичките ѝ целеви публики. В условия на криза за организацията, ролята на СМИ в никакъв случай не бива да бъде подценявана. При кризисни ситуации информацията, която се разпространява чрез медиите за настъпилата за организацията ситуация, може да има и временно чисто негативен ефект. При предходна коректно ориентирана и устойчива във времето комуникация със СМИ от страна на организацията обаче, практически медиите могат да се окажат и съюзник, партньор на организацията при управлението ѝ за излизане от кризисната ситуация. Често обаче, в условия на криза за организацията, се подценява ролята на вътрешните публики, от чиято ангажираност, добросъвестност и стремеж да помогнат на организацията, в която работят, зависи и преодоляването на критичната ситуация. Активността им и целенасочените усилия на вътрешните публики за по-бързото преодоляване на периода на нестабилност на организацията/компанията зависят от това доколко правилна, коректна и интензивна ще бъде с тях комуникацията от страна на ръководството, акционерите, мениджърите на отделите и различните структурни звена.

2. ПРИОБЩАВАНЕТО НА ВЪТРЕШНИТЕ ПУБЛИКИ КЪМ КУЛТУРАТА И ЦЕННОСТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА И КОНКУРЕНТНИТЕ ПРЕДИМСТВА ОТ ТОВА, КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ ИНВЕСТИЦИОНЕН РЕСУРС ПРИ КРИЗА.

Тезата, че най-ценният актив на организацията са хората, работещи в нея защитават много теоретици, но практическата ѝ реализация в интеграционната и комуникационна политика на организацията често е поставена под съмнение. Когато първостепенното условие за приоритетно приобщаване на вътрешните публики към културата и ценностите на една организация не е изпълнено, то при настъпил икритични обстоятелства, трудно може да се разчита на целенасочено съдействие от тяхна страна за излизане от кризата. Специалистите по комуникация са наясно, че ресурсът вътрешни публики е определящ за изграждането на репутацията ѝ сред нейните външни публики. Репутацията на организацията е свързана с изграждането на доверие сред всички възможни публики. Първото ниво на доверие се счита, че е свързано с приобщаването на вътрешните публики към културата, целите и мисията на организацията. Затова и този ресурс се приема за определящ при функционирането на организацията в публичното и пазарно пространство. Ценността на ресурса на вътрешните публики нараства в пъти повече извън конвенционална пазарна ситуация, тогава, когато организацията по една или друга причина се оказва нестабилна, губи клиенти, приходи, съответно и печалби. В изследването си „Диагностика и промяна на организационната култура. Съобразно рамката на конкуриращи се ценности“, авторите Камерън и Куин открояват някои ярко изразени черти на организациите, допринасящи за тяхната рентабилност и наднормени печалби. Изредени са азбучни за просперитета на организациите условия като: наличието на

бариири пред други желаещи организации да навлязат в същата стопанска ниша; отсъствие на алтернативен продукт; наличието на голям дял от пазара, избор на доставчици; разнопосочна конкуренция, нефокусираща конкретната организация. Но, Камерън и Куин цитират опровергаваща тези условия статистика, според която най-успешните компании на американския пазар за конкретен период от време се оказват такива, които не са се облагодетелствали от нито една от изброените по-горе „предпоставки за успех“.¹²⁴ Оказва се, че компании, работещи във високо рискови пазарни сфери, са именно най-успешните, в сравнение с такива, имащи възможност да се възползват от всички изброени по-горе условия за процъфтяваща пазарна реализация. Според Камерън и Куин, най-важно конкурентно преимущество, най-основният фактор, сочен от доказали се пазарно през десетилетията организации като Southwest Airlines, Wal-Mart, Tyson Foods, Coca-Cola, Apple, Disney, Intel и други, сърцевината на успеха, е организационната култура. Камерън и Куин утвърждават още, че устойчивият успех на тези фирми има по-малко отношение към пазарните сили, отколкото към фирмените ценности, по-слаба връзка с конкурентното позициониране, отколкото с личните убеждения, и по-малка зависимост от ресурсни преимущества, отколкото от новаторска прозорливост. Според тях всяка посочена от множеството фирми, малка или голяма, е развила характерна организационна култура, с която категорично се идентифицират нейните служители.² Същите автори утвърждават, че организационната култура обяснява „как вървят нещата“, отразява преобладаващата идеология, която крият хората в главите си и внушава усещане за принадлежност у персонала, предоставя неписани и често пъти неспоменавани на глас правила за поведение в рамките на общността, способства за укрепване на стабилността при социалната система.³ Когато вътрешните публики са веднъж приобщени към културата и ценностите на организацията, когато са спечелени за каузите – пазарни или социални, икономически или политически, независимо какви, преодоляването на настъпила криза за организацията и период на нестабилност на нейните репутационни и финансови константи, може да бъде значително улеснено. Ето защо комуникацията с вътрешните публики е приоритетна по презумция за организациите, още повече в стагнационен период. В условия на криза, корпоративната култура се превръща в основен инструмент за влияние върху умовете и настроените на работниците, счита организационният психолог Елена Рябохват.⁴

3. ВЪТРЕШНИТЕ ПУБЛИКИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ПЪРВОСТЕПЕНЕН ИЗТОЧНИК ЗА ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА КРИЗА. МОТИВАЦИЯ НА СЪТРУДНИЦИТЕ В УСЛОВИЯ НА КРИЗА.

На основата на етимологичните познания за думичката „криза“ и на популярния факт, че думата криза на китайски се състои от два йероглифа, като първият означава „опасност“, а вторият „възможност“, много ръководители, едва по време на криза откриват първостепенното значение на вътрешните публики за излизането от нея. Част от кризите са преодолими и предполагат ново начало за организациите, но някои от тях могат да имат унищожителен ефект. Пренебрегването на интеграцията на вътрешните публики в конвенционални условия, може да доведе до втория нежелан изход. Редица експерти в областта на антикризисния мениджмънт са на мнение, че „топ мениджмънтът е носител на основните идеи, но хората, които са в състояние да разпознаят пораждащите кризи ситуации, се намират в по-долните нива на организацията. Служителите от тези нива редовно се срещат, за да изготвят планове и бюджети, да иценяват конкурентната среда и позициите на собствената им фирма, да посочат възможности за подобряване на работата. Откриването на риска трябва да бъде тяхна задача“.⁵ Такова е мнението на двама американски изследователи в областта на кризите – Лари Бартън и Ричард Люки, което споделят в колективната си монография, посветена на управлението на кризи. Според тях е необходим системен подход при определянето на кризи, който да се основава на воденето на периодични дискусии със сътрудниците в организацията от всички звена и на всички нива.⁶ При положение, че предходните две посочени условия за интеграцията на вътрешните публики към

¹²⁴ Камерън, К., Куин, Р. Диагностика и промяна на организационната култура. Съобразно рамката на конкуриращи се ценности, София: Класика и стил, 2012 г., с. 17-18

² Пак там, с. 19

³ Пак там, с. 32

⁴ <http://www.c-culture.ru/read/article/41725> , Корпоративная культура, Как поднять боевой дух сотрудников в условиях кризиса, /последен достъп – 19.11. 2017 г./

⁵ Люки, Р., Управление на кризи. Прогнозиране и преодоляване, София: Класика и стил, 2007, с. 25

⁶ Пак там, с. 26

корпоративната култура и ценности и за въвлечането им при идентификацията на източниците на криза са изпълнени, то вероятността за настъпването на такава е по-малко вероятно. Кризи обаче настъпват и при перфектно изпълнени и функциониращи системи на комуникация и мотивация в организацията. Затова в период на нестабилност, се счита, че интензитетът на общуване с вътрешните публики е от ключово значение за по-бързото му преодоляване. Според И.Х. Багирова регулярното информирание на колектива за това, че антикризисните мерки и съвместната работа носят резултати, мотивират хората да преодолеят сложностите.⁷¹²⁵ Според същия автор именно в условията на криза, когато финансовите ресурси на организацията са сериозно намалени, удържането на ключовите ѝ сътрудници е един от най-сложните моменти и в същото време основна задача на висшия мениджмънт.⁸ Именно в условията на криза, засегнала голяма и многолетна компания, Багирова препоръчва да се използва комуникативния подход, касаещ т.нар. „героично минало“. Според нея мотивиращ ефект спрямо по-младите сътрудници на организацията, могат да имат разказите за преодолените трудности в миналото ѝ на по-старите и предани мениджъри. Багирова утвърждава още, че въпреки редуцираните финансови средства, с които организацията оперира по време на криза, в никакъв случай не трябва да се отменят традиционните поводи за комуникация със сътрудниците, изразяващи се в обучения, корпоративни конкурси, отбелязването подобаващо на празници и др.⁹

4. ПЪРВОСТЕПЕННАТА ИНФОРМИРАНОСТ НА ВЪТРЕШНИТЕ ПУБЛИКИ, КАТО ГАРАНЦИЯ ЗА ОГРАНИЧАВАНЕТО НА КРИЗАТА В ПУБЛИЧНОТО И МЕДИЙНОТО ПРОСТРАНСТВО.

За кризата, в която организацията се е озовала и за нейната ескалация, развитие и перспективи за изход следва отново да бъдат на първо място информирани вътрешните публики. В практиката често се случва висшият мениджмънт на организацията да вземе решение за антикризисни мерки, които ще се предприемат и първо ги оповестява на външните публики посредством СМИ, считайки че по този начин се информират всички. Посланията, които предаваме чрез медиите по своята форма са различни от тези, които следва да бъдат предадени на вътрешните публики. По смисъл и съдържание те могат да съвпадат, но вътрешните публики са тези, които следва да получат най-подробните, попълнени с добавена стойност послания, съдържащи и мотивационни, насърчаващи апели. Още повече, че синтезираните послания, които се отправят към медиите, и за които вътрешните публики не бъдат предварително информирани, могат именно от сътрудниците да се интерпретират погрешно. Вътрешните публики са тези, които разполагат почти с еквивалентната информация за организацията спрямо тази на ръководството ѝ. Пренебрегването на предварителното информирание на вътрешните публики за това какви послания организацията ще отправи в публичното пространство за развитието на кризата, може не само да демотивира сътрудниците, но и да предизвика възникването на неоправдани и неверни слухове сред тях, които те волно или неволно биха предали сред друга външна среда – тази на партньорите, доставчиците, дистрибуторите, с които те пряко работят и съответно общуват. В условията на криза, сътрудниците на организацията са най-близките ни съюзници за излизане от нея, затова и в никакъв случай не следва да се пренебрегва тяхната информираност по отношение на всички взети решения и по отношение на строго формулираните послания, които ще бъдат отправени към медиите. Инструментарият и на PR и на HR технологиите разполага с достъчно техники, които се използват за работа с вътрешните публики в конвенционални условия за организацията или в условията на просперитет за нея. Същите тези техники могат да бъдат използвани за комуникация със сътрудниците при увеличен интензитет. Постоянната информираност за развитието на ситуацията важи с пълна сила спрямо вътрешните публики, така както и за медиите. Знае се, че изключително важно условие за избягването на неверни интерпретации по отношение на развитието на кризата е централизирането на източника на информацията за нея. Това предотвратява търсенето от страна на медиите и на вътрешните публики на алтернативни източници на информацията. Когато източникът на информацията е един за вътрешните и за външните публики, то вероятността да възникнат слухове и да се появят неавтентични източници, или опасно скалируем развой на интерпретациите, е сведена до минимум.

⁷ Багирова, И. Х., Мотивацията на персонала в условията на кризиса, Вестник Томского государственного университета, №4 (16), с. 88, 2011 г.

⁸ Пак там, с. 83

⁹ Пак там, с. 86

5. ВЪНШНИТЕ ПУБЛИКИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА И ТЯХНОТО ИНФОРМИРАНЕ ПРИ КРИЗА

Често в практиката ръководството на организации, изпаднали в криза, приема за необходимо да изпраща периодична информация само към една част от външните публики – медиите, игнорирайки по този начин съществена група от реални реципиенти, които заслужават индивидуална информираност и внимание по отношение на това какво точно се случва с компанията. Поради естеството на каналите за разпространение, с които медиите разполагат, информацията подадена чрез тях може да достигне до широката общественост. Информацията, предавана чрез медиите може да постигне интензивност, но не и необходимата многопластовост и детайлност, в какъвто си вид тя е необходима за отделните групи целеви външни публики. Външни целеви групи за всяка една организация са не само средствата за масова информация, но и всички останали партньори, с които тя е работила и практически би следвало да продължава да работи и в условия на криза с цел преодоляване на кризата. Тези външни целеви групи обхващат производители, доставчици, дистрибутори, местни власти, държавни институции, браншови организации, клиенти, дори конкуренти. Когато една организация е засегната от стагнация, то страда не само тя, но и нейните партньори и клиенти. Планирането на комуникацията с всяка една от целевите външни публики, кооперирането на общи усилия, може да спомогне за по-навременното преодоляване на стагнацията. Ръководствата на компаниите приемат, че прессъобщението или регулярните брифинги с медиите са най-бързият начин за своевременното оповестяване на информацията. Това е факт. Но по този начин информацията е опосредствана и неперсонализирана спрямо адресата. Това не отменя необходимостта от провеждането на регулярни брифинги и информиране на медиите чрез прессъобщения. Просто налага и необходимостта от провеждане на допълнителни срещи с всички, които по един или друг начин са засегнати от затрудненията на организацията към даден момент. Така, например PR специалистът Х.Д. Баркери Кабрери утвърждава, че в условията на криза, следва да бъде подготвена диференцирана информация, предназначена за няколко ключови целеви групи:

- обществото, като цяло;
- акционерите и инвеститорите на компанията;
- агентите, работещите с ценните книжа на компанията, а също и дистрибуторите на стоките и услугите;
- финансовите аналитици;
- сътрудниците на компанията;
- държавната администрация.¹⁰¹²⁶

Може да се добави, че в условия на криза е необходим не само диференциран подход на комуникация с целевите публики, но също и координация на комуникационния процес към тях и от тях.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комуникацията в условия на криза изисква внимателното ѝ приоритизиране спрямо всички целеви групи на организацията. От първостепенно значение за излизането от стагнационния период се явява навременната, интензивна и постоянна комуникация с вътрешните публики на организацията, които са едновременно съюзници в усилията за излизането от кризата. Съпричастни към организацията в труден за нея момент, те могат да бъдат само, когато комуникационните процеси, касаещи приобщаването им към ценностите, културата на организацията и нейните мисия и цели, са били коректно провеждани в конвенционална среда. Важна и неотменима остава комуникацията към СМИ, предшествана от комуникирането на кризата във вътрешна среда. Диференцирани послания, касаещи развитието на обстоятелствата, следва да бъдат отправяни и към други външни целеви публики, засегнати от стагнационните процеси в организацията. Коректната комуникация спрямо всички целеви публики на организацията може да бъде само в полза при разрешаването на критичните обстоятелства.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Камерън, К., Куин, Р. Диагностика и промяна на организационната култура. Съобразно рамката на конкуриращи се ценности, София: Класика и стил, с. 17-18, 2012 г.
- [2] Рюки, Р., Управление на кризи. Прогнозиране и преодоляване, София: Класика и стил, 2007, с. 25
- [3] Бахирова, И. Х., Мотивация персонала в условия на кризиса, Вестник Томского государственного университета, №4 (16), с. 88, 2011 г.

¹⁰ Чумиков, А.Н., Связи с общественостью, Москва: Дело, 2000 г., с. 123

Eleventh International Scientific Conference
KNOWLEDGE IN PRACTICE
16-18 December, 2016 Bansko, Bulgaria

[4] Чумиков, А.Н., Связи с общественностью, Москва: Дело, 2000 г., с. 123

[5] <http://www.c-culture.ru/read/article/41725> , Корпоративная культура, Как поднять боевой дух сотрудников в условиях кризиса, /последен достъп – 19.11. 2017 г./